

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH**

**ARTIKEL PENELITIAN**

**OLEH :**

**KAMALUDIN  
NIM F22211011**




**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS TANJUNGPURA  
PONTIANAK  
2017**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH


**KAMALUDIN**  
**NIM: F22211011**

**Disetujui Oleh:**

**Dosen Pembimbing I**

  
**Dr. Wahyudi**  
NIP.195901111985031002

**Dosen Pembimbing II**

  
**Dr. H. M. Chiar, M.Pd.**  
NIP. 195610131985031002

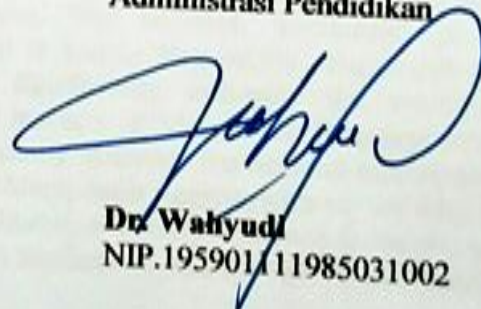
**Disahkan,**

**Dekan**  
**Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**  
**Universitas Tanjungpura**



**Dr. Martono, M.Pd.**  
NIP. 196803161994031014

**Ketua**  
**Pengelola Program Studi Magister**  
**Administrasi Pendidikan**

  
**Dr. Wahyudi**  
NIP.195901111985031002

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH**

**Kamaludin, Wahyudi, H.M. Chiar**

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan Pontianak

Email: kamaludin72ap@gmail.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi obyektif tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis causal study. Penelitian ini merupakan penelitian populasi pada 3 madrasah tsanawiyah negeri, dengan jumlah guru 68 orang. Instrumen penelitian berupa angket tertutup, teknik analisis yang digunakan adalah *Regresi Linear Berganda*. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah dengan sig 0,001 (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah dengan sig 0,000 (3) Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah sebesar 0,311.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja guru

**Abstract:** This research intends to obtain objective information about the influence of leadership style and organizational culture to working motivation of madrasah tsanawiyah negeri teachers in Mempawah Regency. This study uses a quantitative approach, the type of causal study. This research intends to obtain objective information about the influence of leadership style and organizational culture to working motivation of madrasah tsanawiyah negeri teachers in Mempawah Regency (study the influence). This study is a population the amount of population in this research consist for 3 madrasah tsanawiyah negeri, in the amount of the teachers are 68 persons. The research instrument is a questionnaire, analytical techniques used is Linear Regression. The result of analysis shows: (1) leadership styles significantly influence the working motivation of madrasah tsanawiyah negeri teachers in Mempawah Regency with sig 0,001, (2) organizational culture significantly influence the working motivation of madrasah tsanawiyah negeri teachers in Mempawah Regency with sig of 0,000, (3) leadership styles and organizational culture significantly influence the working motivation of madrasah tsanawiyah negeri teachers in Mempawah Regency with 0,311.

**Keywords:** Leadership Styles, Organizational Culture, Working Motivation Of Teachers

Guru yang profesional tidak hanya meiliki kompetensi sebagaimana diamanahkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru juga harus memiliki motivasi tinggi untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. Motivasi yang dimiliki guru diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Menurut hasil penelitian McClelland dalam McShane dan Von Glinow (2005:145-146) terdapat tiga kebutuhan yang mendorong motivasi, yaitu “*Need for achievement, need for affiliation, dan need for power*”. Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan diterima oleh kelompoknya, dan kebutuhan untuk menduduki jabatan. Teori ini menjelaskan individu mendapatkan dorongan berkelanjutan yaitu dorongan kebutuhan yang pada akhirnya membawa seseorang mencintai profesinya.

Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah. Menurut McShane dan Von Glinow (2005:416), “*leadership is the ability to influence, motivate, and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members*”. Kepemimpinan kepala sekolah dalam hal memotivasi guru adalah menempati posisi yang sangat penting dalam menjamin kelancaran kerja guru, sehingga kepala sekolah harus memiliki kemampuan memimpin yang baik. Kemampuan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan tersebut telah dikemukakan teori jalur tujuan, merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada teori pengharapan dari motivasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan terhadap pekerja dan pada situasi tertentu. Path goal theory yang dikembangkan Robert House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu: *directive* (mengarahkan), *supportive* (memberikan dukungan), *participative* (berpartisipasi), dan *achievement oriented* (orientasi pada prestasi). (McShane dan Von Glinow, 2005:422-423).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru memiliki kaitan satu sama lain, keduanya saling mempengaruhi dalam wadah sebuah organisasi sekolah. Robbins dan Coulter (1999:458) menjelaskan, “motivasi adalah *kerelaan untuk* melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu tertentu.” Dengan kata lain orientasi kepemimpinan dan motivasi melekat pada tujuan organisasi dan organisasi yang baik tumbuh di dalamnya budaya yang baik pula.

Budaya organisasi yang baik mendukung motivasi kerja guru. Mulyasa, (2011:90) menyebutkan bahwa; “Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.” Dan menurut Robin & Judge (2011:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama mencakup hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu: (1) inovasi dan mengambil risiko, (2) perhatian pada rincian, (3) orientasi hasil, (4) orientasi manusia, (5) orientasi tim, (6) agresivitas, dan (7) stabilitas. Dan disimpulkan bahwa motivasi kerja guru di sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi. Ketiga variabel ini pada penelitian terdahulu telah diungkapkan dan merupakan variabel yang saling mempengaruhi.

Berdasarkan asumsi terhadap guru di madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah di peroleh indikasi bahwa guru masih memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal itu dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: (1) guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah belum memiliki prestasi yang memadai, (2) tidak semua guru mengikuti kegiatan MGMP, (3) tidak adanya bimbingan guru senior, (4) rendahnya kepedulian guru terhadap lingkungan kerja. Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa kualitas kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: (1) kepala madrasah terlalu disibukkan tugas administrasi, (2) orientasi prestasi tidak menjadi tujuan organisasi, (3) kepala madrasah kurang memahami bahwa tugas kepala madrasah adalah tugas tambahan, (4) keputusan diambil sendiri oleh kepala madrasah.

Dari hasil pengamatan diperoleh informasi terkait budaya organisasi madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kondisi yang terjadi antara lain sebagai berikut: (1) banyaknya aturan yang tidak terlaksana, sebagai contoh Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai tidak tersosialisasi dengan baik, (2) toleransi yang masih tinggi terhadap guru yang tidak disiplin dalam melaksanakan tugas, (3) kurang koordinasi tidak mencerminkan organisasi adalah kebersamaan. Dari data empiris terkait dengan penelitian gaya kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan motivasi kerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah sampai saat ini belum ada, baik di madrasah maupun di Kementerian Agama Kabupaten Mempawah. Padahal ketiga faktor itu merupakan faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan dan hasil belajar siswa di madrasah. Karena itu penelitian yang mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah dianggap menarik untuk dilakukan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang obyektif; (1) pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah, (3) pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh menurut Wahjosumidjo (2011:82) menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah". Begitu besar pengaruh kepemimpinan dalam sebuah organisasi, tak terkecuali di madrasah. Beberapa pakar mengemukakan arti kepemimpinan berdasarkan sudut pandang mereka. Wahyudi (2012:120) mengemukakan "kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan". McFarland (Danim, 2010:6) mendefinisikan "kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pemimpin dilukiskan akan

memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Pfiffner (Danim, 2010:6) mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Yulk(2009:8) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”. Menurut McShane dan Von Glinow (2005:416), “*leadership is the ability to influence, motivate, and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members*”.

Teori lain seperti teori jalur tujuan merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada teori pengharapan dari motivasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan terhadap pekerja dan pada situasi tertentu. Gaya kepemimpinan pada hakikatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan. Wahjosumidjo (1987:63). Path goal theory yang dikembangkan Robert House mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan, yaitu: *directive* (mengarahkan), *supportive* (memberikan dukungan), *participative* (berpartisipasi), dan *achievement oriented* (orientasi pada prestasi). (McShane dan Von Glinow, 2005:422-423). Pemimpin yang efektif mampu menggunakan ke empat gaya kepemimpinan tersebut pada situasi yang berbeda. Konsep Teori ini dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1971. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:15) mengemukakan bahwa “Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikut. Teorinya disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.”

Gaya Kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin melukiskan hubungannya dengan bawahan dalam pola organisasi untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Indikator gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah: 1) perilaku pemimpin sebagai struktur (*Directive*), meliputi; (a) pimpinan menetapkan harapan yang jelas dari tugas yang diberikan kepada bawahan, (b) pimpinan memberikan arahan kepada bawahannya, (c) pimpinan memberikan bimbingan khusus kepada bawahan dan menjelaskan harapannya. 2) Perilaku yang menggambarkan pemimpin yang friendly dan dapat meraih karyawannya (*Supportif*), meliputi; (a) pimpinan memperhatikan kebutuhan bawahan, (b) pimpinan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan, (c) pimpinan memelihara lingkungan yang kondusif, (d) pimpinan menunjukkan perilaku empati. 3) Perilaku mendorong dan memfasilitasi (*Participatif*), meliputi; (a) pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi, (b) pimpinan menjadi konsultan bagi bawahannya, (c) pimpinan mengumpulkan masukan dari bawahan dan mempertimbangkannya secara serius sebelum membuat keputusan, 4) Perilaku mendorong karyawan (*Achievement oriented*), meliputi; (a)

pimpinan memberikan tantangan kepada bawahan dengan ekspektasi tinggi, (b) pimpinan menekankan pelaksanaan dan keunggulan dalam bekerja, (c) bawahan diberikan tanggung jawab, (d) Melibatkan bawahan dalam menentukan tujuan yang menantang. untuk dapat mencapai tingkat kinerja utamanya.

Budaya organisasi menurut McShane dan Von Glinow (2005:476) *“organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities.”* Schein dalam Yulk (2005:334) “mendefinisikan budaya dari sebuah kelompok atau organisasi sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia”. Rivai dan Mulyadi (2012:373) mendefinisikan budaya organisasi adalah “bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Linda Smircich dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly (1987:41) “Kebudayaan mempunyai arti suatu sistem nilai keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku”. Selanjutnya menurut Peters dan Waterman dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly (1987:41) “Organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu yang sangat baik. Kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif”. Definisi tersebut menjelaskan budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian terwujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu. Budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi dalam konteks lembaga pendidikan yaitu sekolah merupakan sebuah organisasi yang memiliki budaya organisasi. Mulyasa (2011:90) “iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif”. Situasi kondusif yang lahir dari budaya sekolah yang baik dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua yang terlibat khususnya siswa merasa nyaman dan menyenangkan dalam belajar. Muhaimin, Suti'ah dan Prabowo (2011:48) “Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada di sekolah/madrasah”. Dari beberapa teori di atas dapat disintesiskan bahwa budaya organisasi sekolah adalah asumsi dasar, nilai dan kepercayaan yang dianut, diyakini kebenarannya dan dikembangkan di sekolah serta dijadikan dasar untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan dan menjadi identitas organisasi sekolah. Dan indikator budaya organisasi sekolah yang dikembangkan dari teori Robbins & Judge (2011:256) adalah: 1) inovasi dan mengambil risiko, meliputi: (a) kreativitas dan (b) bertanggung jawab, 2) perhatian pada rincian, meliputi: (a) ketelitian kerja dan (b) evaluasi hasil kerja, 3) orientasi hasil, meliputi: (a) pencapaian target dan (b) fasilitas kerja, 4) orientasi manusia meliputi: (a) kenyamanan dan (b) keperluan pribadi, 5) orientasi tim meliputi: (a) kerjasama dan (b) saling menghargai, 6)

agresivitas, meliputi: (a) kompetisi dan (b) tingkat pencapaian yang berkesinambungan, 7) stabilitas meliputi: (a) perubahan peraturan dan (b) kepatuhan.

Motivasi sering dikaitkan dengan beberapa kata-kata seperti hasrat, keinginan, tujuan, harapan, sasaran dorongan dan impian. Motivasi menurut Siagian (2004:138) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Daft (dalam Safaria, 2004:174) motivasi adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik. Sedangkan Robin dan Coulter (1999:459) mengatakan bahwa motivasi sebagai proses memuaskan kebutuhan.

Maslow (dalam Siagian, 2009:103) berasumsi bahwa perilaku manusia termotivasi ke arah *selffulfillment*. Setiap orang mempunyai motif bawaan yang selalu diperjuangkan untuk dipenuhi yang bergerak dari motif yang paling sederhana yaitu kebutuhan fisiologis sampai aktualisasi diri. Pada awalnya Maslow dalam Siagian (2009:103) mengklasifikasikan kebutuhan pada lima tingkatan yaitu kebutuhan: (1) fisiologis, (2) rasa aman, (3) sosial, (4) penghargaan, (5) aktualisasi diri. Alderfer (dalam Safaria, 2004:187) mengemukakan ERG Theory (*Existence, Relatedness, dan Growth*). ERG merupakan gambaran dari kebutuhan manusia untuk bereksistensi, berhubungan, dan berkembang. Teori ini mempunyai banyak persamaan dengan teori Maslow.

Dari teori di atas yang dikemukakan oleh kelompok humanistik di atas, maka posisi motivasi kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut. Pertama, pada teori Maslow, motivasi kerja dimulai dari hirarki ke tiga sampai aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan puncak motivasi dan prestasi dari seseorang. Kedua, pada teori Alderfer, motivasi berprestasi terkandung dalam kebutuhan berinteraksi dan kebutuhan untuk berkembang. Salah satu teori motivasi yang mendorong perilaku kerja oleh penulis akan diteliti yaitu teori yang dikemukakan McClelland. McShane dan Von Glinow, (2005:145-146) mengemukakan "Psychologist David McClelland devoted his career to studying three secondary needs that he considered particularly important sources of motivation: need for achievement, need for affiliation, and need for power." Aspek-aspek motivasi kerja guru adalah : 1) kebutuhan berprestasi meliputi; (a) mengikuti pelatihan, (b) rasa ingin tahu tinggi, (c) bertanggung jawab, (d) berbuat lebih baik, kebutuhan afiliasi meliputi; (a) saling membutuhkan, (b) kerjasama dengan rekan, (c) hubungan yang baik dengan rekan, kebutuhan berkuasa meliputi; (a) peka terhadap lingkungan, (b) berkeinginan untuk menjadi pimpinan, (c) bersaing secara sehat dan benar.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan jenis causal study ( studi pengaruh ), dirancang untuk mencari pengaruh gaya



kepemimpinan kepala madrasah (X1) terhadap motivasi kerja guru (Y), pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja guru (Y) dan pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 1 Desember 2016 sampai dengan tanggal 14 Desember 2016 pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Populasi penelitian ini berjumlah 68 orang guru dari 3 madrasah tsanawiyah negeri dengan karakteristik sebagai berikut: 1) Guru berstatus PNS dan non PNS, 2) berpendidikan S1 dan 3) masa kerja minimal 2 tahun.

Instrumen penelitian berupa kuesioner/angket yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dijabarkan menjadi 30 item pertanyaan, budaya organisasi dijabarkan menjadi 28 item pertanyaan dan motivasi kerja guru dijabarkan menjadi 25 item pertanyaan. Setelah dikonsultasikan kepada ahli yang berkompeten (*judgment experts*), selanjutnya diuji cobakan kepada 30 responden dengan maksud untuk mengetahui kesahihan (*validitas*) dan tingkat keandalan (*reliabilitas*) instrument tersebut. Uji coba dilakukan terhadap guru diluar responden penelitian. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi *Pear Product Moment* sedangkan uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Dari Uji *Validitas* dan *reliabilitas* variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah terdapat 25 item pertanyaan valid dengan reliabilitas 0,901, budaya organisasi valid 25 item pertanyaan dengan reliabilitas 0,915 dan motivasi kerja valid 23 item pertanyaan dengan reliabilitas 0,871.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Dari hasil analisis diskriptif diketahui bahwa responden penelitian berjumlah 68 orang, berasal tiga madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Dengan persentase sebagai berikut: Madrasah Tsanawiyah Negeri Mempawah 35,29%, Madrasah Tsanawiyah Sungai pinyuh 29,41%, Madrasah Tsanawiyah Negeri Siantan 35,29%. Ditinjau dari status kepegawaian responden, status PNS sebanyak 40 orang (58,82%), sedangkan responden yang berstatus Guru Tetap Yayasan sebanyak 28 orang (41,18%). Dengan demikian data ini mencerminkan guru yang berstatus PNS lebih besar daripada guru yang berstatus non PNS. Ditinjau dari masa kerja responden berdasarkan masa kerja < 5 tahun 17,56%, 6-10 tahun 35,29, 11-15 tahun 23,53%, 16-20 tahun 16,18% dan diatas 20 tahun 7,35%. Ditinjau dari latar belakang responden, sebagian besar S1 dengan jumlah 65 orang (95,59%,) dan 2 orang ( 4,41% ) pendidikan S2.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah yaitu 13,24% (9 responden) di sekitar rata rata 39,71% (27 responden) di atas rata-rata dan 41,18% (28 responden) di sekitar 5,88 (4 responden) di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan kepala

madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah cenderung tinggi. Ini dapat ditafsirkan bahwa kepala madrasah tsanawiyah negeri di kabupaten mempawah memiliki gaya kepemimpinan rata-rata tinggi, sesuai indikator sebagai berikut: memberikan tantangan kepada bawahan dengan ekspektasi tinggi, menekankan pelaksanaan dan keunggulan dalam bekerja, bawahan diberikan tanggung jawab, melibatkan bawahan dalam menentukan tujuan yang menantang, menciptakan apa yang harus dilakukan bawahan, menetapkan harapan yang jelas dari tugas yang diberikan kepada bawahan, memberikan arahan kepada bawahannya, memberikan bimbingan khusus kepada bawahan dan menjelaskan harapannya, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menjadi konsultan bagi bawahannya, mengumpulkan masukan dari bawahan dan mempertimbangkannya secara serius sebelum membuat keputusan, memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan, memelihara lingkungan yang kondusif dan menunjukkan perilaku empati. Dari 68 responden sebanyak 13,24% (9 responden) menyatakan sangat tinggi, sebanyak 39,71% (27 responden) menyatakan tinggi dan sebanyak 41,18% (28 responden) menyatakan rendah, sebanyak 5,88% (4 responden) menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel budaya organisasi yaitu 44,12% (30 responden) di sekitar rata-rata 33,82% (23 responden) di atas rata-rata dan 22,06% (15 responden) di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap budaya organisasi madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah cenderung tinggi. Ini dapat ditafsirkan bahwa budaya organisasi madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah rata-rata tinggi, sesuai indikator sebagai berikut: budaya kreativitas, bertanggung jawab, ketelitian kerja, mengevaluasi hasil kerja, pencapaian target, pemenuhan fasilitas kerja dan keperluan pribadi, kenyamanan, bekerjasama, saling menghargai, berkompetisi, memperhatikan tingkat pencapaian yang berkesinambungan, stabilitas pada perubahan peraturan serta kepatuhan. Dari 68 responden sebanyak 44,12% atau sebanyak 30 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 33,82% atau sebanyak 23 responden menyatakan tinggi, sebanyak 16,18% atau sebanyak 11 responden menyatakan rendah, sebanyak 5,88% atau sebanyak 4 responden menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah yaitu 13,24% (9 responden) di sekitar rata-rata 27,94% (19 responden) di atas rata-rata dan 58,82% (40 responden) di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah cenderung rendah. Ini dapat ditafsirkan bahwa motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah memiliki rata-rata rendah, sesuai indikator sebagai berikut: berkeinginan mengikuti pelatihan, rasa ingin yang tinggi, bertanggung jawab, berbuat lebih baik, saling membutuhkan, bekerjasama dengan rekan, menjalin hubungan yang baik dengan rekan, peka terhadap lingkungan, berkeinginan untuk menjadi pimpinan, bersaing secara sehat dan benar. Dari 68 responden sebanyak 13,24% atau sebanyak 9 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 27,94% atau sebanyak 19 responden menyatakan tinggi, sebanyak 45,59% atau sebanyak 31 responden menyatakan rendah, sebanyak 13,24% atau sebanyak 9 responden menyatakan

sangat rendah.

Sebelum melakukan uji hipotesis penelitian terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Histogram Regression Residual*, dan uji *Kolmogorov Smirnov*. Dari hasil uji normalitas dinyatakan bahwa data berdistribusi normal, nilai *Kolmogorov Smirnov* memiliki tingkat signifikansi  $0,901 > 0,05$ . Pengujian linearitas dengan menggunakan SPSS dengan perangkat *Test for Linearity* pada tingkat signifikansi alpha 5%, suatu variabel memiliki hubungan linear dengan variabel lainnya jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Dari uji linearitas dapat disimpulkan bahwa terdapat linearitas antara variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan motivasi kerjaguru signifikansi sebesar 0,000. Variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja guru adalah linear, dengan signifikansi 0,000.

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasikerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,001, nilai ini lebih kecil dari 0,005 atau  $\text{sig} < \alpha$  dan nilai t hitung memiliki nilai 3,441 sedangkan t tabel 1,668. Ini berarti t hitung  $>$  t tabel, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan “gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah “ diterima”.

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi 0,000, nilai ini lebih kecil dari 0,005 atau  $\text{sig} < \alpha$  dan nilai t hitung memiliki nilai 4,751 sedangkan t tabel 1,668. Ini berarti t hitung  $>$  t tabel, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah “ diterima”. Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap motivasikerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi memiliki tingkat signifikansi 0,000, nilai ini lebih kecil dari 0,005 atau  $\text{sig} < \alpha$ , dan nilai F hitung memiliki 14,667 sedangkan F tabel 3,138. Ini berarti F hitung  $>$  F tabel, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan “gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kerja guru pada madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah “ diterima”.

Dari hasil analisis regresi linear berganda maka dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut :  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ ,  $\hat{Y} = -2,342 + 0,265X_1 + 0,654X_2$  Artinya: Konstanta memiliki nilai sebesar -2,342 ini menunjukkan jika  $X_1$  (gaya kepemimpinan) dan  $X_2$  budaya organisasi nilainya nol maka  $Y$  (motivasi kerja) memiliki nilai -2,342. Variabel  $X_1$  (kepemimpinan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,265 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 0,01 variabel gaya kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,265, dan sebaliknya setiap terjadi penurunan gaya kepemimpinan 0,01 maka motivasi kerja akan menurun 0,265.

Koefisien variabel  $X_1$  bernilai positif ini berarti terdapat hubungan positif antara  $X_1$  (gaya kepemimpinan kepala madrasah) dengan  $Y$  (motivasi kerja guru) artinya semakin meningkat nilai  $X_1$  (gaya kepemimpinan) maka akan meningkatkan  $Y$  (motivasi kerja guru). Variabel  $X_2$  (budaya organisasi) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,654 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 0,01 variabel budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,654, dan sebaliknya setiap ada penurunan 0,01 variabel budaya organisasi maka motivasi kerja guru akan menurun 0,654. Koefisien variabel  $X_2$  bernilai positif ini berarti terdapat hubungan positif antara  $X_2$  (budaya organisasi) dengan  $Y$  (motivasi kerja guru) artinya semakin meningkat nilai  $X_2$  (budaya organisasi) maka akan meningkatkan  $Y$  (motivasi kerja guru), dan sebaliknya semakin menurun budaya organisasi maka motivasi kerja guru akan menurun. Dari hasil analisis regresi linear berganda  $R^2$  sebesar 0,311, ini berarti persentase sumbangan variabel  $X_1$  (gaya kepemimpinan kepala madrasah) dan  $X_2$  (budaya organisasi) dalam model regresi sebesar 31,1 persen. Atau variasi variabel  $Y$  (motivasi kerja guru) dapat dijelaskan oleh variasi variabel  $X_1$  (gaya kepemimpinan kepala madrasah) dan  $X_2$  (budaya organisasi) sebesar 31,1 persen sedangkan sisanya sebanyak 68,9 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## Pembahasan

Motivasi kerja guru adalah derajat keberhasilan seorang kepala madrasah dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mempengaruhi pengikutnya melalui kombinasi ideal antara orientasi pada tugas dan penekanan pada hubungan kemanusiaan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Menurut Danim (2004:19) kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi dan salah satu yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang adalah gaya kepemimpinan. Di samping itu pula kepala madrasah diharapkan mampu membangun budaya organisasi madrasah yang baik. Dalam penelitian ini, aspek-aspek yang diukur untuk mengetahui motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah adalah: 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*), yaitu meliputi: (a) keinginan mengikuti pelatihan, (b) memiliki rasa ingin yang tahu tinggi, (c) memiliki rasa bertanggung jawab yang tinggi, (d) berkeinginan untuk berbuat lebih baik. 2) Kebutuhan diterima oleh kelompoknya (*Need for affiliation*), meliputi: (a) memiliki rasa saling membutuhkan, (b) bekerjasama dengan rekan, (c) menjalin hubungan yang baik dengan rekan. 3) Kebutuhan untuk menduduki jabatan (*Need for power*), meliputi: (a) peka terhadap lingkungan, (b) berkeinginan untuk menjadi pimpinan, (c) bersaing secara sehat dan benar.

Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri maupun faktor yang berasal dari luar. Pada penelitian ini dikaji dua faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja guru yaitu faktor gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi madrasah. Berdasarkan diskripsi data yang dihasilkan dari penelitian ini memberikan gambaran obyektif mengenai penyebaran data yang diperoleh dari penyebaran angket. Hasil skor jawaban angket dari 68 responden diperoleh

penyebaran jumlah skor gaya kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah, yaitu skor terkecil 63, skor terbesar 94 rata-rata 79,794 standar deviasi 6,884 dan skor total 5.426. Budaya organisasi madrasah tsanawiyah, yaitu skor terkecil 63, skor terbesar 83 rata-rata 75,912 standar deviasi 4,690 dan skor total 5.162. Motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah, yaitu skor terkecil 53,00, skor terbesar 86,00 rata-rata 68,456 standar deviasi 7,268 dan skor total 4.655.

Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah negeri di kabupaten mempawah cenderung tinggi yaitu 39,71%. Penilaian responden terhadap budaya organisasi madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah cenderung sangat tinggi yaitu 44,12%. Penilaian responden terhadap motivasi kerja guru cenderung rendah yaitu 45,59%. Menurut teori jalur tujuan merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada teori pengharapan dari motivasi yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan terhadap pekerja dan pada situasi tertentu. Path goal theory mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan, McShane dan Von Glinow (2005:422-423) yaitu: *directive* (mengarahkan), *supportive* (memberikan dukungan), *participative* (berpartisipasi), dan *achievement oriented* (orientasi pada prestasi).

Aspek-aspek yang diukur untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala madrasah kepala madrasah tsanawiyah adalah: 1) Perilaku pemimpin sebagai struktur (Directive), meliputi : (a) memberikan tantangan kepada bawahan dengan ekspektasi tinggi, (b) menekankan pelaksanaan dan keunggulan dalam bekerja, (c) Bawahan diberikan tanggung jawab, (d) Melibatkan bawahan dalam menentukan tujuan yang menantang. 2) Perilaku yang menggambarkan pemimpin yang friendly dan dapat meraih karyawannya (Supportive), meliputi: (a) menciptakan apa yang harus dilakukan bawahan, (b) menetapkan harapan yang jelas dari tugas yang diberikan kepada bawahan, (c) memberikan arahan kepada bawahannya, (d) memberikan bimbingan khusus kepada bawahan dan menjelaskan harapannya. 3) Perilaku mendorong karyawan (Achievement oriented), meliputi: (a) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, (b) menjadi konsultan bagi bawahannya, (c) mengumpulkan masukan dari bawahan dan mempertimbangkannya secara serius sebelum membuat keputusan. 4) Perilaku mendorong dan memfasilitasi (Participative), meliputi: (a) memperhatikan kebutuhan bawahan, (b) menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan, (c) memelihara lingkungan yang kondusif, (d) menunjukkan perilaku empati.

Hasil penelitian yang diolah dengan SPSS 20 menunjukkan bahwa koefisien regresi gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,001, nilai ini lebih kecil dari 0,005 atau  $\text{sig} < \alpha$ . Nilai t hitung 3,441 sedangkan t tabel 1,665 ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Ini dapat ditafsirkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala madrasah semakin tinggi pula motivasi kerja guru dan sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan kepala madrasah semakin rendah pula motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah.

Budaya organisasi sekolah merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai dan kepercayaan yang dianut, diyakini kebenarannya dan dikembangkan di sekolah

serta dijadikan sebagai landasan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2011:256) sebagai ada tujuh karakteristik budaya organisasi sekolah yang perlu diperkuat yang menjadi aspek-aspek dalam penelitian ini. Adapun aspek-aspek tersebut untuk mengukur budaya organisasi madrasah adalah: 1) Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, meliputi: (1) budaya kreativitas, (b) bertanggung jawab. 2) Presisi (ketelitian) karyawan, melakukan analisis, dan perhatian pada hal-hal detil, meliputi: (a) ketelitian kerja, (b) mengevaluasi hasil kerja. 3) Berfokus pada hasil, meliputi: (a) pencapaian target, (b) pemenuhan fasilitas kerja. 4) Mempertimbangkan efek dari hasil terhadap anggota organisasi (Orientasi manusia), meliputi: (a) pemenuhan keperluan pribadi, (b) nyaman dalam bekerja. 5) Kegiatan – kegiatan kerja organisasi berorientasi pada tim, meliputi: (a) kerjasama, (b) saling menghargai. 6) Bersikap agresif dan kompetitif dibanding santai, meliputi: berkompetisi, memperhatikan tingkat pencapaian yang berkesinambungan. 7) Upaya mempertahankan status quo terhadap perubahan, meliputi: (a) stabilitas pada perubahan peraturan, (b) ketaatan terhadap aturan.

Hasil penelitian yang diolah dengan SPSS 20 menunjukkan bahwa koefisien regresi budaya organisasi memiliki tingkat signifikansi 0,000, nilai ini lebih kecil dari 0,005 atau  $\text{sig} < \alpha$ . Nilai t hitung 4,751 sedangkan t tabel 1,665 ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi madrasah terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Ini dapat ditafsirkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi madrasah semakin tinggi pula motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah dan sebaliknya semakin rendah budaya organisasi madrasah semakin rendah pula motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah.

Motivasi kerja akan menentukan keberhasilan, baik keberhasilan pribadi maupun keberhasilan kelompok atau organisasi. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi, Wibowo (2011:378). Hasil penelitian yang diolah dengan SPSS 20 diperoleh angka  $R^2$  (R square) sebesar 0,311 atau 31,1% ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan gaya kepemimpinan kepala madrasah bersama-sama dengan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah sebesar 58,9 %. sedangkan sisanya 68,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Ini dapat ditafsirkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi semakin tinggi pula motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi semakin rendah pula, motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan secara umum bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Secara khusus dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Mempawah. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan kepala madrasah maka semakin tinggi motivasi kerja guru dan begitu pula sebaliknya. 2) Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru madrasah tsanawiyah di Kabupaten Mempawah. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi madrasah maka semakin tinggi motivasi kerja guru dan begitu pula sebaliknya. 3) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi madrasah maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru dan begitu pula sebaliknya.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ternyata pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah signifikan oleh karena itu kepala madrasah tsanawiyah negeri di Kabupaten Pontianak disarankan: 1) untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinannya, karena mereka telah diangkat sebagai kepala madrasah oleh pemerintah. Tidak hanya kemampuan memimpin tetapi juga harus meningkatkan kemampuan manajerialnya. Karena madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks sehingga diperlukan kepala madrasah yang tangguh agar tujuan madrasah bisa tercapai, 2) untuk membangun budaya organisasi madrasah yang kuat, tentunya dengan nilai-nilai yang telah diatur oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Pemerintah Daerah. Dan diharapkan pula mengembangkan nilai-nilai budaya yang dianggap relevan dengan perkembangan madrasah, 3) meningkatkan motivasi kerja bawahan, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Dalam hal meningkatkan motivasi kerja bawahan, kepala madrasah diwajibkan untuk terlebih dahulu memiliki motivasi kerja yang tinggi. Karena menjadi *role model* dalam kepemimpinan merupakan bagian yang sulit. Jika tidak bisa menjadi teladan, hampir dapat dipastikan membawa kegagalan dalam memimpin bawahan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Danim, S. (2004), *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta, Rnika Cipta.
- Danim, S. (2010), *Kepemimpinan Pendidika*, Bandung: Alfabeta.

- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1987), *Organisasi Jilid 1*, Alih bahasa Djarkasih, Jakarta: Erlangga
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005), *Organizational behavior*. United States of America: McGRAWHill International.
- Mulyasa, E. (2011), *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2012), *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robin, S.P, Couter, M. (1999), *Manajemen Jilid 2*, Penerjemah. T. Hermaya. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Robin, S.P, Judge T.A., (2011), *Manajemen Jilid 2*, Penerjemah Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Jakarta: Salemba Empat
- Safaria, T. (2004), *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, S.P. (2009), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo, (1987), *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo, (2011), *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RAJA grafindo Persada.
- Wahyudi, (2012), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, (2011), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers
- Widodo, (2011), *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Penabur - No.16/Tahun ke-10/Juni 2011
- Yulk, G. (2009), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks